

特集 4 社外取締役メッセージ



堀場 厚

社外取締役
指名委員会委員長
報酬委員会委員長

ソフトバンクは現在国内が主なマーケットですが、視点は常に世界中の課題に向けられており、今後、海外市場への参入も視野に入れられています。私は、(株)堀場製作所において世界25カ国以上の国・地域で事業を展開してきた経験から、海外展開に際してはたとえ時間はかかったとしても直接その地域に深く根ざしていくことが大切だと考えています。また、地域ごとに異なる価値観を束ねるためには企業文化が何よりも重要です。コミュニケーションに多くの時間をかけ、人への投資を惜しまずお互いの理解を深め、一体感を生み出すことが中長期的な成功のカギです。こうした知見は、自分自身が経験してきたからこそ、確信を持ってお伝えできますし、今後のソフトバンクに必ず生かすことができると考えており、取締役会において積極的に意見をお伝えしています。

ソフトバンクは企業文化をととても大切にしている企業の一つです。独創性を重視する素晴らしい文化の中で、魅力的なアイデアが次々と生まれ、社員がやりがいを持ってイキイキと働いているので、競争力も自然と高くなります。企業は一度何かにつまずくと全てを変革しようとしがちですが、こうした企業文化は難しい局面に直面しても決して失うことのないよう、大切に受け継いでいってほしいと思います。

通信事業は、技術革新のスピードがますます加速し、世の中の潮目に変化する中で、競争環境も激しさを増しており、常に高度でスピーディーな経営判断が求められています。そのような中、経営陣は自社の事業や戦略への自信と誇りを失うことなく、世の中の動きや自分たちのポジションを常に意識しながら、洞察力を磨き上げていくことが大切です。私自身、さらにソフトバンクの社内を知る機会を増やし、その社風や考え方をより深く理解していきたいと思っています。そして、さまざまな課題に対しグローバル企業の経営者としての経験と知見をお伝えし、微力ながら、ソフトバンクのさらなる成長に力を尽くしていきたいと考えています。



上釜 健宏

社外取締役

ソフトバンクとは、TDK(株)との技術交流会を実施していた頃から関係がありました。私自身海外での事業経験が長く、現地企業が日に日に勢いを増すのを間近で感じてきましたが、ソフトバンクにはそのような環境下でも同等に競い合える、日本を代表する企業の一つになってほしいと思っています。多岐にわたる事業戦略が、次々と矢継ぎ早に進む中、社外取締役として、意思決定に至るまでの議論の内容と、プロセスの透明性を漏れなく確認しています。

ソフトバンクは革新的であること、またそのアグレッシブさから、どうしても収益性ばかりに注目が集まりがちです。しかし、私は世の中の社会課題を解決してこそそのソフトバンクであると考えており、ESG視点を今にも増してさらに重視してもらいたいと思っています。私自身、TDK(株)の代表取締役を務めた際、判断に迷った時は社会的な意義の有無をよりどころとしていました。例えば、人々にとって悪い影響を与えるような製品に自分たちの技術が使用されている場合は、いくら収益性が高くてもその事業から撤退することもありました。万が一、儲けることしか考えられていない案件がソフトバンクで出てくるようなことがあれば、私は止めるつもりです。しかし、社会課題の解決につながる案件であれば、少々のリスクは覚悟の上で、思い切って進めてもらいたい。私は日本のため、世界のために正しいことだと思ったらどんどん背中を押していきます。もちろん、案件の全てを即座に理解できるわけではありませんので、すでに何回か実施しましたが、今後もできる限り直接現場の意見や思い、考え方を聞いて判断していく考えです。

ソフトバンクの取締役会では、多くの議案について活発な議論が取り交わされており、これは非常によいことです。一方で、時に白熱し経営会議のように詳細まで話し合う場面も見受けられ、取締役会の実効性向上の観点では、あと少し内容整理の余地があるように感じます。しかし、こうした課題が解決するのはおそらく時間の問題でしょう。「Beyond Carrier」戦略は、極めて魅力的な、ソフトバンク独自の戦略です。これからの社会にどう貢献していくか、私たち社外取締役も株主と同じような視点からしっかりと見ていきます。



大木 一昭

社外取締役

ソフトバンクの取締役会では、外資系企業や海外で上場する日系企業に対する会計監査で培った経験から、意見を述べさせていただく所存です。社外取締役就任にあたり、宮内CEOと面談した際には、そのお人柄はもとより、リスクをとってでもとにかく攻めていく姿勢と、慎重な検討の積み重ねを重視する姿勢の両面をうかがい知ることができました。とてもバランスのとれた経営観をお持ちだと思います。取締役会では、多くの議案が上がりますが、非常にテンポよく進行します。社外取締役への事前ブリーフィングもとても丁寧で充実しているため、たとえテンポが速くても、論点をしっかりと整理して臨むことができ、実効性ある意思決定に貢献できていると感じています。

ソフトバンクの主力事業は通信事業ですが、成長戦略である「Beyond Carrier」戦略を踏まえると、通信事業の枠組みを超えた企業グループとして、会計セグメントも将来的には変更していく必要があります。そうした議論が取締役会でも交わされることが想定されますが、私も公認会計士の立場から気づいたことを漏れなくお伝えしていくつもりです。また、「Beyond Carrier」戦略の進行によって、今後、ジョイントベンチャーも増え、そのグループ管理が課題となります。その点もしっかりと注視していくつもりです。

ソフトバンクは、その革新性から多少荒々しいイメージが先行してしまいがちですが、実際に中に入ってみると、社員の皆さんはとてもエネルギーが豊富で、非常に真面目で、管理体制も大変しっかりしていると感じました。取締役会の実効性強化に加え、私自身も公認会計士協会が実施している社外取締役研修などに積極的に出席し、そうした経営管理体制のさらなる進化にも貢献していきたいと思っています。



植村 京子

社外取締役

ソフトバンクは上場して間もなく、会社側も社外取締役側もまだ不慣れな部分があるため、積極的な対話を大切にすることをお互い共有しています。私自身、社外取締役就任にあたり、経営陣のほうから、さまざまな角度からどんどん意見をぶつけてほしいと依頼されたことが就任の決め手となりました。世論として、親子上場に対する批判や懸念がある中、いかに透明性のある意思決定プロセスを維持し、説明責任をきっちり果たすかは、社外取締役としての責任の範囲だと思っています。取締役会でも、事前ブリーフィングでも、社内とは異なる問題意識を持って意見を発信し、議論を深めていきたいと思っています。

就任前は、トップダウンで動く会社という一般的なイメージがありましたが、役員は、それぞれ自分の考えをしっかりと持っており、さまざまな課題に対して自らの判断で行動しています。この会社の突破力は驚くほど高く、変化を受け入れ、失敗を恐れず、進化していくことのためにためらいがありません。個々に高い実力を備え、行動範囲も広く、また横の連携も十分に図られていることが、この会社の基盤としての力になっているのではないかと思います。取締役会においても、孫会長の存在感は確かに大きいですが、取締役会長としての立場・役割に徹しており、宮内CEOをはじめとする経営陣がリードしています。

ソフトバンクは、革新的な戦略を非常にスピーディーに進めている一方で、社会インフラを提供する通信事業会社として、基本的な戦略に多くの人材と費用をかけており、災害に関する情報も適宜的確に収集し、社外役員にも情報共有しています。いついかなる震災にも対応できるように、車載型の通信システムを携え、即座に被災地へ出動できる体制を常に準備していることは、あまり知られていませんが、大事なことだと思います。また、信頼や信用が特に重視される日本において、今後の個人情報やビッグデータの位置付けは重要であり、ソフトバンクもリスク管理体制をしっかりと構築し、幅広く最新情報を取得しています。このように、攻めと守りそれぞれの重要性を強く認識し、かつ実行に移しているソフトバンクを、もっと多くのステークホルダーに知っていただきたいと思っています。

ソフトバンクのコーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制

- 特徴**
- 監査役設置会社
 - 社内取締役7名、社外取締役4名
 - 社外取締役比率は3分の1以上
 - 諮問委員会を任意で設置
 - 指名委員会(委員長:社外取締役)
 - 報酬委員会(委員長:社外取締役)

現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択する理由

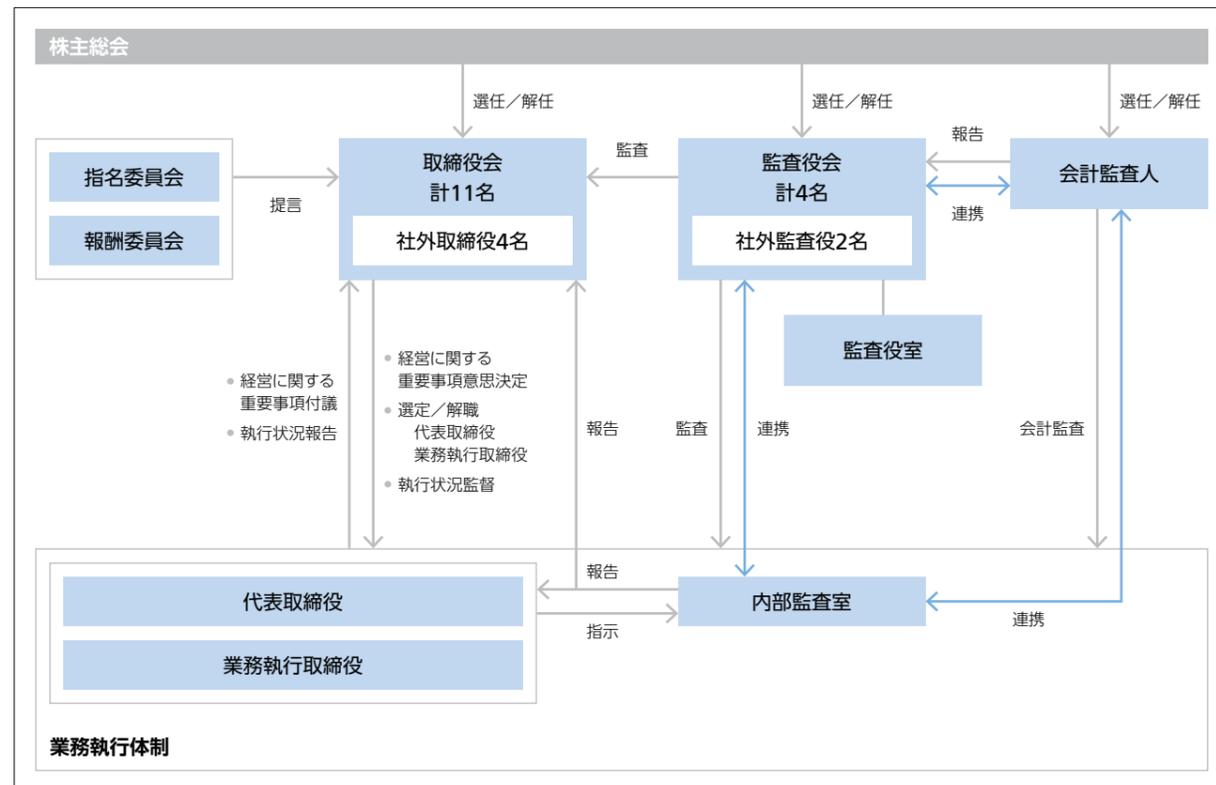
当社は、長期的な企業価値の向上を実現するため経営のかじ取り役となり、重要事項の意思決定機関として、また業務執行状況の監督機関として取締役会を設置しています。現在、取締役会は社外取締役4名を含め11名の取締役で構成されており、経営上における判断は「適正な調査」および「十分な検討」を行った上で意思決定をしています。

また、当社は、取締役の職務の執行状況について効率的で実効性のある監査を行うため、監査役会を設置しています。監査役会は、社外監査役2名を含め4名の監査役で構成され、「監査の方針」「監査計画」「監査の方法」を策定し、監査役はこれらの方針等に従い監査活動を実施しています。

さらに、取締役会の経営監督機能の明確化と業務執行機能の強化、経営の迅速化を確保するため、執行役員制度を導入しています。

以上の体制により、当社のコーポレート・ガバナンスは有効に機能していると判断しています。

コーポレート・ガバナンス体制図



取締役会

取締役会は、社外取締役4名を含む取締役11名で構成されており、その任期は、選任後1年内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までとしています。

定款で取締役を15名以内と定めており、取締役会は指名委員会の議論を踏まえ、国籍、人種、性別、年齢等にかかわらず、取締役に最適と思われる人材を取締役候補者として選定しています。現在では、企業経営に関する豊富な知識と経験を備えた11名が取締役を務めています。独立社外取締役を4名選任しています。取締役会においては、社外からの視点も含め多角的な視点から建設的で活発な議論が行われています。

取締役会メンバー

| | |
|-------|-------|
| 孫正義 | 取締役会長 |
| 宮内謙 | 代表取締役 |
| 樺葉淳 | 代表取締役 |
| 今井康之 | 代表取締役 |
| 宮川潤一 | 代表取締役 |
| 藤原和彦 | 取締役 |
| 川邊健太郎 | 取締役 |
| 堀場厚 | 社外取締役 |
| 上釜健宏 | 社外取締役 |
| 大木一昭 | 社外取締役 |
| 植村京子 | 社外取締役 |

取締役会諮問機関について

| | 指名委員会 | 報酬委員会 |
|------------|--|--|
| 委員長 | 堀場厚 (社外取締役) | 堀場厚 (社外取締役) |
| 構成 (含む委員長) | 宮内謙 (CEO) 堀場厚 (社外取締役) 上釜健宏 (社外取締役) 大木一昭 (社外取締役) 植村京子 (社外取締役) | 宮内謙 (CEO) 堀場厚 (社外取締役) 上釜健宏 (社外取締役) 大木一昭 (社外取締役) 植村京子 (社外取締役) |
| 目的 | 株主総会に提出する取締役の選任・解任および代表取締役の指名に関する提言内容につき審議の上、提言内容を決定します。 | 当社取締役の個人別の報酬に関する提言のほか、役員報酬プログラムの提言を取締役会に行います。 |

監査役会

監査役会は原則として月1回開催し、監査の方針や計画などを定めるほか、四半期ごとに会計監査人から決算に関する説明・報告を受けるとともに、必要に応じて会計監査人と情報・意見交換を行っています。また必要に応じて取締役等から個別案件に関する説明を受けています。

監査役会は、社外監査役2名を含む4名の監査役で構成されています (常勤監査役2名、非常勤監査役2名)。監査役4名のうち1名は、当社のCCO、総務本部長やグループ企業の代表取締役社長などを務め、ガバナンス、コンプライアンス、企業経営に関する豊富な知識や経験も有しています。社外監査役2名は独立性が十分に確保されている上、コンプライアンスおよびリスク管理、公認会計士として豊富な知識と経験を有しています。社外監査役を含む監査役は、取締役会への出席を通じ、取締役会の意思決定の状況および各取締役に対する監督義務の履行状況を監視し検証しています。さらに、取締役等に加え、主要な子会社の取締役および監査役等への定期的な聴取などを通じて、取締役の業務執行について監査しています。

内部監査室

内部監査室は、社長直下の独立した組織として、当社の業務全般を対象に内部監査を実施しているほか、親会社として子会社を対象に監査を実施しています。業務の遵法性および内部統制の有効性等を評価し、内部監査の結果については、当社の社長ならびに取締役会に報告するとともに監査役に説明しています。

社外取締役・社外監査役のサポート体制

議題の具体的な内容を理解した上で、取締役会に臨めるよう、社外監査役を含む全役員に対して、取締役会事務局が事前に取締役会資料を送付し、必要に応じて補足説明なども行っています。このほか、社外監査役を含む全監査役の業務をサポートする組織として監査役室を設置しており、専任のスタッフが監査役の指示の下で、情報収集や調査などを行っています。

| 取締役・監査役の選任理由 | |
|---------------------------------|---|
| 氏名 | 選任理由 |
| 孫 正義 取締役会長 | ソフトバンクグループ(株)創業者として企業経営・事業戦略・M&A等に関する豊富な知識、経験を有しています。当社の経営判断・意思決定の過程において、同氏の助言を当社グループのさらなる成長に生かすため、取締役として選任しています。 |
| 宮内 謙 代表取締役 社長執行役員 兼 CEO | 2003年1月にソフトバンクBB(株)(現当社)取締役副社長就任、固定通信事業の成長に尽力し、2006年4月に当社取締役就任以降は、移動通信事業の成長にも尽力してきました。2015年4月に当社代表取締役社長に就任してからは「Beyond Carrier」戦略に基づき、国内通信事業のみならず、インターネットを軸とした新領域分野への事業拡大を積極的に行っています。当社グループのさらなる成長を牽引するために、取締役として選任しています。 |
| 榛葉 淳 代表取締役 副社長執行役員 兼 COO | 2006年4月に当社常務執行役に就任して以来、主にコンシューマ領域の事業統括責任者など当社における重要な役割を歴任し、当社の成長に貢献してきました。また、2017年4月からは当社代表取締役副社長に就任しており、当社グループのさらなる成長を牽引するために、取締役として選任しています。 |
| 今井 康之 代表取締役 副社長執行役員 兼 COO | 2007年10月に当社執行役員に就任して以来、主に法人事業領域の事業統括責任者など当社における重要な役割を歴任し、当社の成長に貢献してきました。また、2017年4月からは当社代表取締役副社長に就任しており、当社グループのさらなる成長を牽引するために、取締役として選任しています。 |
| 宮川 潤一 代表取締役 副社長執行役員 兼 CTO | インターネット企業の経営者を経て、2006年4月に当社取締役専務執行役(CTO)に就任して以来、主にテクノロジー領域の事業統括責任者など当社における重要な役割を歴任し、当社の成長に貢献してきました。また、2018年4月からは当社代表取締役副社長に就任しており、当社グループのさらなる成長を牽引するために、取締役として選任しています。 |
| 藤原 和彦 取締役 専務執行役員 兼 CFO | 2006年4月に当社常務執行役(CFO)に就任して以来、主に財務経理・ガバナンス領域の統括責任者など当社における重要な役割を歴任し、当社の成長に貢献してきました。当社グループのさらなる成長を牽引するために、取締役として選任しています。 |
| 川邊 健太郎 取締役 | 2012年4月にヤフー(株)最高執行責任者(COO)に就任して以来、同社の積極的な事業展開を進める等、経営者としての豊富な知識と経験を有しています。当社の経営判断・意思決定の過程において、同氏の助言を当社グループのさらなる成長のために生かすため、取締役として選任しています。 |
| 堀場 厚 社外取締役 独立役員 | 1992年から現在に至るまで27年間にわたり(株)堀場製作所代表取締役を務め、グローバルに同社グループの成長をリードする等、豊富な経営経験を有しております。同氏の知識と経験に基づき当社の経営を監督していただくとともに、当社経営全般に助言を頂戴することによりさらなる当社グループの成長およびコーポレート・ガバナンス強化に寄与していただくため社外取締役として選任しています。 |
| 上釜 健宏 社外取締役 独立役員 | 2006年から12年間にわたりTDK(株)代表取締役を務め、同社事業の収益力の強化や事業領域の拡大にリーダーシップを発揮してきた豊富な経営経験を有しています。同氏の知識と経験に基づき当社の経営を監督していただくとともに、当社経営全般に助言を頂戴することによりさらなる当社グループの成長およびコーポレート・ガバナンス強化に寄与していただくため社外取締役として選任しています。 |
| 大木 一昭 社外取締役 独立役員 | 公認会計士として豊富な知識と経験を有しています。同氏の知識と経験に基づき当社の経営を監督していただくとともに、当社経営全般に助言を頂戴することによりさらなる当社グループの成長およびコーポレート・ガバナンス強化に寄与していただくため社外取締役として選任しています。 |
| 植村 京子 社外取締役 独立役員 | 弁護士として豊富な知識と経験を有しています。同氏の知識と経験に基づき当社の経営を監督していただくとともに、当社経営全般に助言を頂戴することによりさらなる当社グループの成長およびコーポレート・ガバナンス強化に寄与していただくため社外取締役として選任しています。 |

| 氏名 | 選任理由 |
|--------------------------|--|
| 島上 英治 常勤監査役 | 2017年3月まで当社執行役員 兼 CCO 人事総務統括総務本部本部長を務めるなど、ガバナンス、コンプライアンス分野に関する豊富な知識や経験を有しているほか、グループ企業の代表取締役社長などを務め、企業経営に関する豊富な知識や経験も有しています。それらの知識と経験に基づく専門的・多角的な見地から監査していただくために、監査役として選任しています。 |
| 山田 康治 常勤社外監査役 独立役員 | 金融機関におけるリスク管理・コンプライアンスに関する豊富な知識と経験があり、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。その知識と経験に基づく専門的な見地から監査していただくとともに、より独立した立場からの監査を確保するため、社外監査役として選任しています。 |
| 君和田 和子 監査役 | 公認会計士として豊富な知識と経験を有しており、ソフトバンクグループ(株)の常務執行役員経理統括を務めています。その知識と経験に基づく専門的な見地から監査していただくために、監査役として選任しています。 |
| 阿部 謙一郎 社外監査役 独立役員 | 公認会計士として豊富な知識と経験を有しています。その知識と経験に基づく専門的な見地から監査していただくとともに、より独立した立場からの監査を確保するため、社外監査役として選任しています。 |

役員報酬

当社における役員報酬の決定方針は、第三者機関による国内企業経営者の報酬に関する調査に基づき、事業規模がおおむね同程度以上の国内企業経営者の報酬に比して妥当な水準であることを確認、決定することとしています。

取締役報酬は、着実な利益成長、安定的なキャッシュ・フローの創出およびステークホルダーと良好な関係を築きつつ持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を可能とすることを目的とし、過度なリスクテイクを抑制しつつ、短期のみならず、中長期的な業績向上へ役員等の貢献意欲を高めるよう決定する方針です。取締役報酬の決定方法は、人事本部で報酬の決定方針を策定の後、代表取締役社長執行役員と社外取締役で構成される報酬委員会の諮問を経て取締役会で承認します。

業務執行から独立した立場である社外取締役、取締役の業務執行を監査する監査役および社外監査役には、固定報酬のみを支払う方針としています。なお、当社グループの支払方針

として、グループ会社の役員を兼任している取締役の報酬は主たる会社から支払う方針であり、孫取締役および川邊取締役に対する報酬は、支給の対象外としています。

固定的な報酬に加え短期業績および中長期企業価値向上へのインセンティブを引き出すため、取締役の報酬等を基本報酬と業績連動報酬から構成し、それぞれの種類に分けて支払うこととしています。

支給割合の決定に関する方針

原則として、基本報酬と業績連動報酬の報酬総額の支給割合を「基本報酬:業績連動報酬=1:2.3~3.2」を基本方針とし、業績連動報酬は、役職別基準額の0~1.5倍の適用幅で変動させる方針です。なお、業績連動報酬は、現金報酬と株式報酬の構成であり、その支給割合を「現金報酬:株式報酬=1:1」と決めています。

業績連動報酬に係る指標

業績目標達成度の業績連動指標は、親会社の所有者に帰属する純利益と営業利益(連結ベース、以下同様)を採用しています。

それぞれの業績連動部分は、業績指標の目標達成度等に応じて0~1.5倍(目標:1.0)の比率で変動します。業績指標の目標達成度に応じて設定された比率に対し、それぞれ50%ずつ乗じて、業績目標達成度の係数を算出します。なお、親会社の所有者に帰属する純利益と営業利益の採用にあたり、減損などの特殊要因、他の経営指標(フリー・キャッシュ・フロー等)や重大な不祥事や事故など特段の勘案すべき要素があった場合には、報酬委員会に諮問し、係数を決定します。

業績目標達成度係数=親会社の所有者に帰属する純利益による係数(ア)×50%+営業利益による係数(イ)×50%

(ア)…親会社の所有者に帰属する純利益の目標値と実績値を比較し、実績値が目標値と同水準の場合に100%と設定しています。

(イ)…営業利益の目標値と実績値を比較し、実績値が目標値と同水準の場合に100%と設定しています。

なお、親会社の所有者に帰属する純利益を業績連動指標係数として選択した理由は、ステークホルダーへの配当原資とな

る親会社の所有者に帰属する純利益の指標を用いることで、ステークホルダーとの建設的な対話を行い、中長期的な企業価値の向上を取締役に意識づけるためです。

また、営業利益を業績連動指標係数として選択した理由は、当社グループ一体となり本業から創出した利益を適正に反映する評価指標として営業利益が該当するためです。

報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針の**決定権限**

権限を有する者または名称:取締役会

権限の内容:報酬委員会の提言に基づく取締役報酬の決定
裁量の範囲:取締役の報酬設計および業績連動報酬の原資総額、個人別配分の妥当性に関する決定

役員報酬等の額またはその算定方法の決定に関する**方針の決定に関与する委員会**

報酬委員会は、当社取締役の個人別の報酬に関する提言のほか、役員報酬プログラムの提言を取締役会に行います。報酬委員会は、役員報酬の客観性や透明性を確保するため、委員長を社外取締役とし、代表取締役社長執行役員および社外取締役で構成しています。

役員報酬の総額

(単位:百万円)

| 役員区分 | 報酬等の総額 | 報酬等の種類別の総額 | | | | 対象となる役員の数(名) |
|-------------------|--------|------------|--------|------|-----|--------------|
| | | 基本報酬 | 業績連動報酬 | | その他 | |
| | | | 現金報酬 | 株式報酬 | | |
| 取締役 (社外取締役を除く) | 1,769 | 426 | 998 | - | 345 | 6 |
| 監査役 (社外監査役を除く) | 12 | 12 | - | - | - | 1 |
| 社外取締役 | 36 | 36 | - | - | - | 4 |
| 社外監査役 | 13 | 13 | - | - | - | 2 |

提出会社の役員ごとの連結報酬等の総額等

(単位:百万円)

| 氏名 | 連結報酬等の総額 | 役員区分 | 報酬等の種類別の総額 | | | |
|-------|----------|------|------------|--------|------|-----|
| | | | 基本報酬 | 業績連動報酬 | | その他 |
| | | | | 現金報酬 | 株式報酬 | |
| 宮内 謙 | 524 | 取締役 | 120 | 315 | - | 89 |
| 榛葉 淳 | 308 | 取締役 | 84 | 179 | - | 45 |
| 今井 康之 | 308 | 取締役 | 84 | 179 | - | 45 |
| 宮川 潤一 | 302 | 取締役 | 78 | 179 | - | 45 |
| 藤原 和彦 | 239 | 取締役 | 60 | 146 | - | 33 |

(注)連結業績などの総額が1億円以上である者に限定して記載しています。

報酬などの額の決定過程

| 会議体名称 | 開催日 | 参加者 | 議題内容 |
|-------|------------|--|--|
| 報酬委員会 | 2019年1月21日 | 堀場 厚(委員長) 上釜 健宏 大木 一昭 植村 京子 宮内 謙 (委員全員出席) | • 取締役報酬算定プログラムの検討 |
| 報酬委員会 | 2019年2月18日 | 堀場 厚(委員長) 上釜 健宏 大木 一昭 植村 京子 宮内 謙 (委員全員出席) | • 取締役報酬算定プログラムの検討 • 開示方針の確認 |
| 報酬委員会 | 2019年4月22日 | 堀場 厚(委員長) 上釜 健宏 大木 一昭 植村 京子 宮内 謙 (委員全員出席) | • 役員ごとの個別報酬額の確認 • 開示書類の確認 |
| 取締役会 | 2019年5月27日 | 取締役および監査役 (全員出席) | • 報酬委員会による提言内容の確認・決定 • 取締役報酬算定プログラムの決定 • 役員ごとの個別報酬額の承認 |

株式保有方針**保有目的が純投資目的である投資株式と純投資目的以外の目的である投資株式の区分の基準や考え方**

当社では、株式の価値の変動または株式に係る配当によって利益を受けることを目的として保有している株式を「純投資目的である投資株式」と区分しています。また、保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式を「政策保有株式」と区分し、以下の保有方針に従って取得・保有しています。

保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式**(非上場以外の株式)**

(a) 保有方針および保有の合理性を検証する方法

保有方針

当社における政策保有株式の保有目的は、事業展開または業務運営における優位性の確保やシナジーの創出、人材・技術の確保・コスト削減等の効果の享受です。当社では、四半期ごとにこれらの目的に応じた保有であることの検証を行い、保有目的が希薄化した場合等には売却を検討し、適正に管理していきます。

保有の合理性を検証する方法

当社は、政策保有株式の発行会社(以下「発行会社」との取引が継続的に行われている等、出資時点に期待した効果が得られているか否かを評価することにより、保有の合理性を検証しています。また、新規事業に関連する出資に関しては、出資の効果として、新規事業の進捗状況の検証を行っています。

(b) 個別銘柄の保有の適否に関する取締役会における検証の内容

2019年3月期においては、政策保有株式の保有の適否に関して、7銘柄について保有目的の希薄化が認められ、総合的に検証した結果、保有目的の達成に伴う希薄化であり今後継続して保有する合理性がないと判断し売却しました。これらの検証内容は、取締役会へ報告しています。

監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査役と会計監査人との連携状況

監査役は、会計監査人(有限責任監査法人トーマツ)から監査方針・監査計画について説明を受け情報・意見交換を行います。期中・期末の監査(四半期レビューを含む)につき、監査重点項目、監査結果について報告を受けるほか、会計監査人の往査に同行し監査に立ち会う等、会計監査人との連携保持を図っています。

監査役と内部監査部門の連携状況

監査役は、当社内部監査室、内部統制部と定期的に情報交換の場を持ち、必要に応じ内部監査室、内部統制部に調査依頼をする等有機連携を図っています。特に、内部監査室とは、常勤監査役が出席する定例会を開催するなど、毎月、内部監査計画の進捗確認、情報・意見交換などを行っています。加えて、内部監査室長は監査役会に半期に一度、内部監査計画・実績等を報告しています。代表取締役宛の監査結果報告については都度、資料の共有を行っています。

会計監査人と内部監査部門の連携状況

会計監査人は、内部監査室から監査計画について説明を受けているほか、必要に応じて内部監査の結果等についても説明を受けています。内部監査室は、会計監査人から監査結果等について定期的に説明を受けています。このほかにも両者は必要に応じて情報・意見交換を行う等して、連携を図っています。

内部監査および監査役監査の状況

内部監査室(28名)は、社長直下の独立した組織として、当社の業務全般を対象に内部監査を実施しているほか、親会社として子会社を対象に監査を実施しています。業務の遵法性および内部統制の有効性等を評価し、内部監査の結果については、当社の社長ならびに取締役会に報告するとともに監査役に説明しています。

当社は、監査役制度を採用しており、監査役会は、社外監査役2名を含めた4名で構成され、各監査役は監査役会が定めた「監査の方針」および「監査計画」に従い監査活動を実施し、重要会議への出席、報告聴取、重要書類の閲覧、実地調査等を通じ、取締役の職務の執行状況について効率的で実効性のある監査を実施しています。さらに、内部監査部門の報告を受けるとともに、必要に応じて、内部監査の状況と結果について説明を受けています。また、独立監査人については、独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを検証するとともに、その職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めるとともに、連携を密にし、監査体制の強化に努めています。

会計監査の状況

監査役会は有限責任監査法人トーマツを会計監査人に選定しています。選定理由として、監査役会は監査役監査規程において、会計監査人候補者を適切に評価するための基準を定めており、取締役および社内関係部署から必要な資料を入手し、かつ報告を受け、会計監査を適正に行うために必要な品質管理、監査体制、独立性および専門性等を総合的に勘案し、検討した結果、適任と判断したためです。

監査公認会計士等に対する報酬の内容 (単位:百万円)

| 区分 | 前連結会計年度 | | 当連結会計年度 | |
|-------|--------------|-------------|--------------|-------------|
| | 監査証明業務に基づく報酬 | 非監査業務に基づく報酬 | 監査証明業務に基づく報酬 | 非監査業務に基づく報酬 |
| 提出会社 | 468 | 68 | 526 | 89 |
| 連結子会社 | 124 | - | 279 | 3 |
| 計 | 592 | 68 | 805 | 92 |

取締役・独立役員

(2019年6月25日現在)



孫 正義

取締役会長

1981年 ㈱日本ソフトバンク(現ソフトバンクグループ㈱)設立、代表取締役社長
1996年 ヤフー㈱代表取締役社長
2006年 ボードフォン㈱(現当社)取締役会議長、代表執行役社長 兼 CEO
2007年 当社代表取締役社長 兼 CEO
2015年 当社代表取締役会長
2015年 ヤフー㈱取締役(現任)
2016年 ソフトバンクグループインターナショナル合同会社(現ソフトバンクグループアジア㈱)職務執行者
2017年 ソフトバンクグループ㈱代表取締役会長 兼 社長(現任)
2018年 当社取締役会長(現任)
2018年 ソフトバンクグループアジア㈱代表取締役(現任)



榎葉 淳

代表取締役 副社長執行役員 兼 COO

1985年 ㈱日本ソフトバンク(現ソフトバンクグループ㈱)入社
2005年 ソフトバンクBB㈱(現当社)取締役
2006年 ボードフォン㈱(現当社)常務執行役
2007年 ソフトバンクBB㈱(現当社)取締役常務執行役員
2007年 当社常務執行役員
2012年 当社取締役専務執行役員
2015年 当社専務取締役
2017年 当社代表取締役副社長 兼 COO
2017年 ソフトバンク・ペイメント・サービス㈱(現SBペイメントサービス㈱)代表取締役社長 兼 CEO(現任)
2018年 当社代表取締役 副社長執行役員 兼 COO(現任)



宮内 謙

代表取締役 社長執行役員 兼 CEO

1977年 社団法人日本能率協会入職
1984年 ㈱日本ソフトバンク(現ソフトバンクグループ㈱)入社
1988年 同社取締役
2003年 ソフトバンクBB㈱(現当社)取締役副社長
2006年 ボードフォン㈱(現当社)取締役、執行役副社長 兼 COO
2007年 当社取締役、代表執行役副社長 兼 COO
2007年 当社代表取締役副社長 兼 COO
2012年 ヤフー㈱取締役(現任)
2013年 ソフトバンク㈱(現ソフトバンクグループ㈱)代表取締役副社長
2014年 ソフトバンクコマース&サービス㈱(現SB C&S㈱)代表取締役会長
2015年 当社代表取締役社長 兼 CEO
2018年 ソフトバンクグループ㈱取締役(現任)
2018年 当社代表取締役社長 社長執行役員 兼 CEO
2018年 当社代表取締役 社長執行役員 兼 CEO(現任)



今井 康之

代表取締役 副社長執行役員 兼 COO

1982年 鹿島建設㈱入社
2000年 ソフトバンク㈱(現ソフトバンクグループ㈱)入社
2007年 当社執行役員
2008年 当社常務執行役員
2012年 当社取締役専務執行役員
2015年 当社専務取締役
2017年 当社代表取締役副社長 兼 COO
2018年 当社代表取締役 副社長執行役員 兼 COO(現任)

(注)ヤフー㈱は、2019年10月1日に商号をZホールディングス㈱に変更しました。

取締役・独立役員



宮川 潤一
代表取締役 副社長執行役員 兼 CTO

1991年 ㈱ももたろウインターネット代表取締役社長
2000年 名古屋めたりっく通信㈱(現当社)代表取締役社長
2002年 東京めたりっく通信㈱(現当社)代表取締役社長
2002年 大阪めたりっく通信㈱(現当社)代表取締役社長
2002年 ㈱ディーティーエイチマーケティング(現当社)代表取締役社長
2003年 ソフトバンクBB㈱(現当社)取締役
2006年 ボードフォン㈱(現当社)取締役専務執行役員 (CTO)
2007年 当社取締役専務執行役員 兼 CTO
2014年 当社取締役専務執行役員
2014年 Sprint Corporation, Technical Chief Operating Officer
2015年 当社専務取締役
2015年 Sprint Corporation, Senior Technical Advisor
2017年 当社専務取締役 兼 CTO
2018年 当社代表取締役 副社長執行役員 兼 CTO(現任)



藤原 和彦
取締役 専務執行役員 兼 CFO

1982年 東洋工業㈱(現マツダ㈱)入社
2001年 ソフトバンク㈱(現ソフトバンクグループ㈱)入社
2001年 同社関連事業室 室長
2003年 ソフトバンクBB㈱(現当社)経営企画本部長
2004年 当社取締役CFO
2006年 ボードフォン㈱(現当社)常務執行役員 (CFO)
2007年 当社取締役専務執行役員 兼 CFO
2012年 当社取締役専務執行役員 兼 CFO
2014年 ソフトバンク㈱(現ソフトバンクグループ㈱)取締役 常務執行役員
2015年 当社専務取締役 兼 CFO
2015年 ヤフー㈱取締役
2016年 当社取締役監査等委員
2016年 ソフトバンクグループ㈱常務執行役員
2017年 当社専務執行役員
2018年 当社取締役 専務執行役員 兼 CFO(現任)
2019年 ヤフー㈱取締役(現任)



堀場 厚
社外取締役
独立役員

1972年 ㈱堀場製作所入社
1982年 同社取締役
1988年 同社専務取締役
1992年 同社代表取締役社長
1995年 ㈱エステック(現堀場エステック)代表取締役社長
2005年 ㈱堀場製作所代表取締役会長 兼 社長
2016年 ㈱堀場エステック代表取締役会長(現任)
2018年 ㈱堀場製作所代表取締役会長 兼 グループCEO(現任)
2018年 当社社外取締役(現任)



上釜 健宏
社外取締役
独立役員

1981年 東京電気化学工業㈱(現TDK㈱)入社
2002年 同社執行役員
2003年 同社常務執行役員
2004年 当社取締役専務執行役員
2006年 当社代表取締役社長
2016年 当社代表取締役会長
2017年 オムロン㈱社外取締役(現任)
2018年 ヤマハ発動機㈱社外取締役(現任)
2018年 当社社外取締役(現任)
2018年 TDK㈱ミッションエグゼクティブ(現任)



川邊 健太郎
取締役

1996年 ㈱電脳隊取締役
1999年 ㈱電脳隊代表取締役社長
1999年 ビー・アイ・エム㈱取締役
2000年 ヤフー㈱入社 Yahoo!モバイル担当プロデューサー
2007年 同社Yahoo!ニュースプロデューサー
2012年 同社最高執行責任者(COO)執行役員 兼 メディア事業統括本部長
2012年 同社副社長 最高執行責任者(COO) 兼 メディアサービスカンパニー長
2014年 当社取締役副社長 最高執行責任者(COO)常務執行役員
2015年 同社副社長執行役員 最高執行責任者(COO)
2018年 同社最高経営責任者(CEO) 副社長執行役員
2018年 当社代表取締役社長 社長執行役員 最高経営責任者(CEO)(現任)
2018年 当社取締役(現任)



大木 一昭
社外取締役
独立役員

1984年 青山監査法人入所
2003年 中央青山監査法人、代表社員
2006年 あらた監査法人(現PwCあらた有限責任監査法人)代表社員
2017年 大木公認会計士事務所所長(現任)
2017年 欧州静岡銀行社外取締役(現任)
2018年 ニッセイプライベートリート投資法人監督役員(現任)
2018年 当社社外取締役(現任)
2018年 千代田監査法人統括代表社員(現任)



植村 京子
社外取締役
独立役員

1994年 大阪地方裁判所判事補
2004年 静岡家庭裁判所沼津支部判事
2005年 横浜地方裁判所判事
2008年 弁護士登録
2008年 LM法律事務所 弁護士
2009年 ヤフー㈱社外監査役
2017年 MS&ADインシュアランス グループホールディングス㈱ 社外監査役(現任)
2018年 当社社外取締役(現任)
2018年 深山・小金丸法律会計事務所 弁護士(現任)

取締役・独立役員



島上 英治
常勤監査役

1982年 日産自動車(株)入社
2000年 日本テレコム(株)(現当社)入社
2001年 ジェイフォン(株)(現当社)入社
2003年 同社人事企画部部長
2007年 ソフトバンク(株)(現ソフトバンクグループ(株))総務部部長
2008年 当社人事総務統括総務本部 執行役員本部長
2011年 ソフトバンクアットワーク(株)(現SBアットワーク(株))代表取締役社長
2013年 SB U.S. LLC Company Representative and CEO
2014年 当社執行役員 兼 CCO
人事総務統括総務本部 本部長
2018年 SBエナジー(株)監査役(現任)
2018年 Bloom Energy Japan(株)監査役(現任)
2019年 当社顧問
2019年 当社常勤監査役(現任)



山田 康治
常勤社外監査役
独立役員

1980年 ㈱富士銀行(現㈱みずほ銀行)入行
1999年 同行グローバル企画部 参事役
2000年 富士投信投資顧問(現アセットマネジメントOne(株))出向
2009年 ㈱みずほコーポレート銀行(現㈱みずほ銀行)退行
2010年 みずほ投信投資顧問(現アセットマネジメントOne(株)) 執行役員法務・コンプライアンス部長 兼 情報管理室長
2012年 同社執行役員 総合リスク管理部長 兼 コンプライアンス部長 兼 情報管理室長
2014年 同社常務取締役 兼 常務執行役員 リスク管理グループ長 兼 コンプライアンス・リスク管理部長 兼 情報管理室長
2014年 同社常務取締役 兼 常務執行役員 リスク管理グループ長
2016年 同社退職
2016年 当社常勤社外監査役(現任)



君和田 和子
監査役

1982年 公認会計士2次試験合格
1983年 デロイト・ハスキンス・アンド・セルズ公認会計士共同事務所(現有限責任監査法人トーマツ)入所
1986年 公認会計士3次試験合格 公認会計士登録
1995年 マリンクロフトメディカル(株)入社
1996年 ソフトバンク(株)(現ソフトバンクグループ(株))入社
2000年 同社経理部長
2004年 同社経理部長 兼 関連事業室長
2007年 同社経理部長 兼 内部統制室長
2012年 同社執行役員経理部長 兼 内部統制室長
2014年 当社社外監査役
2016年 当社監査役(現任)
2016年 ソフトバンクグループ(株)執行役員 経理統括
2017年 同社常務執行役員 経理統括(現任)
2018年 ヤフー(株)取締役監査等委員



阿部 謙一郎
社外監査役
独立役員

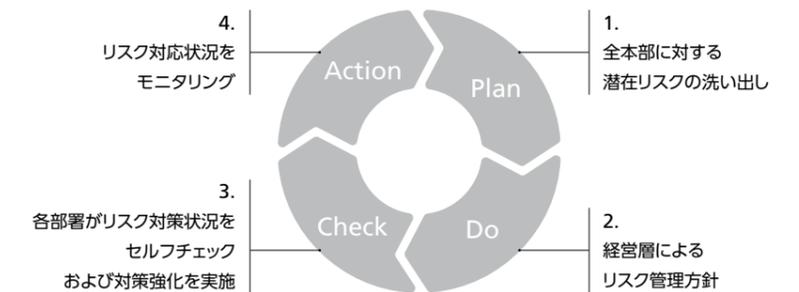
1980年 プライスウォーターハウスコピーライター事務所入所
2002年 中央青山監査法人代表社員
2006年 あらた監査法人(現PwCあらた有限責任監査法人)代表社員
2012年 公認会計士阿部謙一郎事務所所長(現任)
2012年 ジボダン ジャパン(株)常勤社外監査役
2013年 ㈱フジクラ社外取締役
2015年 公益社団法人ジャパン・プロフェッショナル・バスケットボールリーグ監事(現任)
2016年 ジボダン ジャパン(株)社外監査役(現任)
2016年 当社社外監査役(現任)
2017年 ㈱フジクラ社外取締役監査等委員(現任)

リスクマネジメント

平常時からリスクの低減と未然防止に努め、重大なリスクが発生した場合には人的・社会的および経済的被害(損失)の極小化を図り、迅速かつ適切に対応するため、「リスク管理規程」を定めています。また、この規程に基づいて各リスクに対応する責任部門を設置するなど即応体制を整備・維持しています。

基本的枠組み

(1)毎年全本部に対する潜在リスクを洗い出し、(2)経営層により当社のリスク管理方針を決定し、(3)各部署がリスク対策状況をセルフチェックおよび対策強化を実施(リスク管理事務局は対策状況を評価・支援)し、(4)リスク対応状況をモニタリングしていくPDCAサイクルでリスクの全体管理を行っています。



重大なリスクについて

当社の事業活動に大きく支障をきたすリスクを幅広く識別し、日々リスクの低減と未然防止に努めています。

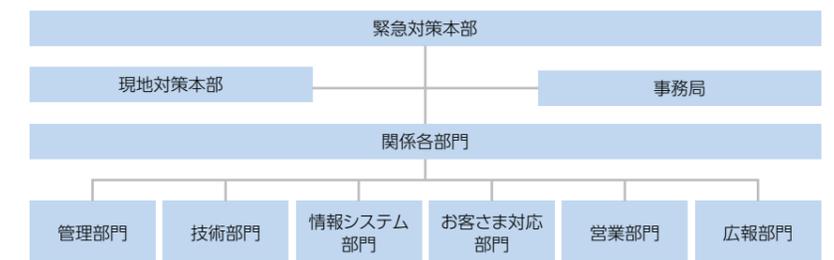
リスク管理体制

リスクの統括管理部門であるリスク管理室が、各部門で実施したリスクに対する評価・分析および対策・対応についての進捗状況を取りまとめ、その結果を定期的に取り締役に報告しています。

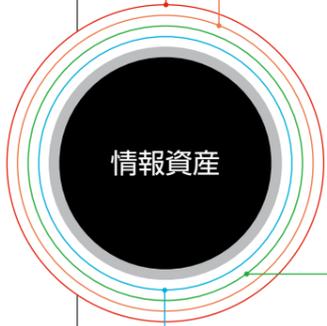
| | |
|------------------|--------------------|
| 取締役会 | |
| リスク管理室 | |
| 所管部門 | |
| 経営管理リスク | 情報セキュリティリスク □ P.76 |
| 経営戦略リスク | 許認可・法令違反リスク |
| 経営環境リスク | 契約・訴訟リスク |
| 営業・企画・オペレーションリスク | 財務リスク |
| 収益事故リスク | 会計・税務リスク |
| 製造物リスク | 労務・人事リスク |
| 通信サービスリスク | 広報・IRリスク |
| 情報システムリスク | カントリーリスク |
| クラウドサービスリスク | 災害・事故・パンデミックリスク |
| その他サービスリスク | その他リスク |

緊急時の体制

大規模災害など緊急事態発生時には、担当部門が各事業分野における影響や被害の情報収集・分析を行います。その上で、影響や被害状況に基づき緊急対策本部を設置し、事態の早期復旧に向けた対策を講じます。



情報セキュリティの4つの対策



1. 組織的対策

「ソフトバンクグループ情報セキュリティ対策ガイドライン」に沿って、従業員が遵守すべき「情報セキュリティポリシー」を制定するとともに、情報セキュリティ管理責任者(Chief Information Security Officer、以下「CISO」)を選任しています。CISOは委員長として情報セキュリティ委員会(ISC:Information Security Committee)を組織し、情報セキュリティ対策に有益な情報の共有と、環境変化や技術革新に適合した対策の見直しを行っています。



2. 人的対策

各種通信サービスなどを提供する企業として、お客さまの個人情報保護を最優先に据えて、情報セキュリティに取り組んでおり、個人情報に関する指針や開示の手順などを「個人情報の取り扱いについて」に定め、公表しています。さらに日々の業務の中で、情報を適切に取り扱い、情報セキュリティ確保を実践できるよう、特に「個人情報保護」と「通信の秘密」を中心に、役員・従業員への集合研修、定期的なeラーニング教育などの活動を行い、情報セキュリティの知識およびモラルの向上に継続的に取り組んでいます。また、情報セキュリティに関する資料や啓発動画は、社内のイントラネット上に掲載されており、いつでも従業員が閲覧できる環境となっています。



3. 物理的対策

実務環境においては、5段階のセキュリティエリアレベルを導入し、それぞれのレベルに応じたセキュリティ管理を進めています。特にレベル3以上を「高セキュリティエリア」と位置付け、個人情報などはこのエリア内のみで取り扱うことを徹底しています。例えば、高セキュリティエリアに指定されているカスタマーサポートセンターでは、警備員とカード認証による二重の入退室管理をはじめ、禁止携帯品の持ち込み防止を目的とした透明袋の利用義務付けなど、高セキュリティエリア専用のルールを設定し、徹底したセキュリティ管理を実施しています。



4. 技術的対策

高セキュリティエリアの「Security Operation Center(SOC)」において、セキュリティレベルの維持・管理のため、業務パソコンの操作状況、社内ネットワークの利用状況、社内各サーバーへのアクセス状況などを監視するとともに、社外からのサイバー攻撃による不正アクセスを、監視・防御しています。また、セキュリティレベルに応じてアクセス権限・使用するネットワークなどを分離・独立させています。さらに業務用パソコンについては、業務に無関係なサイトの閲覧や利用を制限し、機密情報の社外持ち出しの抑止などを目的に、社内の業務エリアからウェブサイトへのアクセス規制やシンクライアント化を推進し、セキュリティの強化を実現しています。

